

EVALUATIE PILOT SAMENWERKENDE ACCOUNTANTSDIENSTEN NOORD-NEDERLAND

Dr. N.S. Groenendijk

**Departement Economie
Faculteit der Bestuurskunde
Universiteit Twente
Enschede**

Maart 2001

***EVALUATIE
PILOT
SAMENWERKENDE ACCOUNTANTSDIENSTEN
NOORD-NEDERLAND***

Dr. N.S. Groenendijk

Departement Economie
Faculteit der Bestuurskunde
Universiteit Twente
Enschede

Maart 2001

Voorwoord

Voor u ligt het verslag van het evaluatieonderzoek naar de Samenwerkende Accountantsdiensten Noord-Nederland. Dit evaluatie-onderzoek is verricht in de periode november 2000-maart 2001, en kende drie hoofdonderdelen:

- a. een survey-onderzoek onder de medewerkers van het samenwerkingsverband;
- b. interviews met overige betrokkenen;
- c. interviews met enkele klanten.

Dit verslag bestaat uit twee delen. *Deel I* geeft op hoofdlijnen de bevindingen weer van het gehele onderzoek, en bevat aanbevelingen omtrent toekomstige samenwerking. *Deel II* betreft een gedetailleerde weergave van de resultaten van het onderzoek onder medewerkers (onderdeel a.).

Mijn dank gaat uit naar alle medewerkers van het samenwerkingsverband en van de deelnemende departementale accountantsdiensten voor hun bereidheid aan het onderzoek mee te werken. Verder bedank ik Brenda Rijckenberg, studente Bestuurskunde, voor de verleende assistentie bij de data-verwerking.

Nico Groenendijk
Enschede
Maart 2001

Samenvatting

De pilot “Samenwerkende accountantsdiensten Noord-Nederland” is gestart in september 1999 en loopt tot en met het voorjaar van 2001. In het samenwerkingsverband participeren de accountantsdiensten van OCenW, LNV, Justitie en V&W. In het Convenant dat ten grondslag ligt aan de samenwerking is vastgelegd dat de pilot ge-evalueerd dient te worden. Dit onderzoek voorziet daarin.

Het oordeel over de samenwerking is op hoofdlijnen positief. Aanbevolen wordt de samenwerking voort te zetten.

De evaluatie heeft plaatsgevonden door middel van een schriftelijk survey-onderzoek onder de medewerkers van het samenwerkingsverband. Daarnaast zijn gesprekken gevoerd met andere betrokkenen (leden van het regio-managementteam, leden van het bestuur, de vaktechnisch verantwoordelijken in Den Haag/Zoetermeer, en medewerkers van de kantoororganisatie in Groningen). Ook zijn gesprekken gevoerd met enkele klanten.

Van de *pilot-doelstellingen* zijn de volgende doelstellingen gehaald: gevarieerder takenpakket, bredere inzetbaarheid, en het delen van kennis. Het zijn vooral deze doelstellingen die door de medewerkers zelf als belangrijk zijn aangemerkt. De samenwerking met de EDP Auditing Pool (EAP) is door vele betrokkenen (ook door klanten) als uiterst positief ervaren. Door de samenwerking in de pilot én met de EAP is er een situatie ontstaan waarbij over de hele linie meer kennis van IT/EDP-auditing voorhanden is.

Enkele pilotdoelstellingen zijn niet of niet voldoende gehaald: betere planning, minder woon-werk-verkeer, totstandbrengen gemeenschappelijke cultuur. Op het terrein van de planning zijn recent reeds maatregelen getroffen. Er komt binnen het samenwerkingsverband een overleg met drie clusteraccountants die verantwoordelijk worden voor hun eigen controlepakket en planning. Bovendien komt er per departement één aanspreekpunt.

Aan de *randvoorwaarden* voor de samenwerking is in grote lijnen voldaan. Kantoororganisatie, medezeggenschap, management en financiën zijn voldoende gebleken. Bij V&W is er een aanzienlijke besparing bereikt als gevolg van verminderde inhuur van – dure- externen. Problemen zijn er echter wel op het terrein van de informatisering.

Verder heeft, afgaande op de geluiden van de bezochte klanten, de pilot ook voldaan aan de eis van *tevreden klanten*.

Al met al kunnen we van een geslaagde pilot spreken. Dat beeld is zowel naar voren gekomen in het survey bij de betrokken medewerkers, als in de aanvullende gesprekken. De samenwerking moet worden voortgezet; eigenlijk is er geen sprake meer van een weg terug. Het rapport eindigt met een drietal modellen waarin die verdere samenwerking kan worden gegoten:

- Back Office model, waarin de samenwerking beperkt wordt tot samenwerking in de back-office. In de front-office presenteert men zich als regionaal verlengstuk van de betreffende departementale accountantsdienst;
- Pool model, met de EDP Auditing Pool als voorbeeld;
- OCenW model, waarbij de werkzaamheden geheel bij de AD van OCenW worden ondergebracht, waarna de andere diensten van OCenW werk inhuren.

Deel I: BEVINDINGEN EN AANBEVELINGEN

Inhoud deel I: Bevindingen en aanbevelingen

1. Inleiding	1
2. De pilot-doelstellingen	3
3. Randvoorwaarden voor een geslaagde samenwerking	6
4. Het perspectief van enkele klanten	8
5. Geslaagd of niet?	9
6. Conclusies en aanbevelingen	10

Bijlage: lijst van gesprekspartners

1. Inleiding

De pilot “Samenwerkende accountantsdiensten Noord-Nederland” is gestart in september 1999 en loopt tot en met het voorjaar van 2001. In het Convenant dat ten grondslag ligt aan de samenwerking is vastgelegd dat de pilot ge-evalueerd dient te worden. Dit onderzoek voorziet daarin.

De centrale vraagstelling voor deze evaluatie ligt voor de hand, en is tweeledig:

- *In hoeverre voldoet de samenwerking binnen de pilot aan de verwachtingen?*
- *Welke aanbevelingen kunnen worden gedaan ten aanzien van toekomstige samenwerking?*

De verwachtingen met betrekking tot de samenwerking binnen de pilot zijn als volgt weer te geven.

In (de considerans bij) het samenwerkingsconvenant is een zestal te behalen voordelen van samenwerking genoemd, op te vatten als pilot-doelstellingen. Die doelstellingen zijn in de Notitie Beleidsuitgangspunten IODAD pilot Noord aangevuld met de doelstelling van het totstandbrengen van een gemeenschappelijke cultuur. In totaal levert dat de volgende zeven doelstellingen op:

- meer mogelijkheden voor een gevarieerd takenpakket van medewerkers;
- kortere afstand tussen wonen en werken;
- brede inzetbaarheid van medewerkers, ondersteuning van de loopbaanontwikkeling;
- delen van opgedane kennis, onderling leereffect;
- betere planning (beter opvangen van pieken en dalen);
- stimuleren rijksbrede interdepartementale samenwerking;
- het totstandbrengen van een gemeenschappelijke cultuur.

In hetzelfde convenant zijn afspraken gemaakt op financieel-organisatorisch vlak, en ten aanzien van de rechtspositie van medewerkers:

- afspraken rond arbeidsvoorwaarden, m.n. uniformering van fif's (artikel 9 Convenant);
- afspraken omtrent de financiën van het project (artikel 10 Convenant);
- afspraken betreffende de ondersteuning vanuit de kantoor-organisatie (artikel 11 Convenant).

Deze afspraken zijn op te vatten als randvoorwaarden voor een geslaagde samenwerking. Overigens zijn er ook randvoorwaarden naast de expliciet in het Convenant genoemde: bijvoorbeeld de gebruikte computersystemen, en de rol van het managementteam.

Verder is in de Notitie Beleidsuitgangspunten IODAD pilot Noord-Nederland uitdrukkelijk aangegeven dat ook de tevredenheid van de klant van belang is ter beoordeling van de pilot.

Gezien het bovenstaande dient de evaluatie de volgende deelvragen van een antwoord te voorzien:

1. *In hoeverre is voldaan aan de geformuleerde doelstellingen ten aanzien van de samenwerking?*

2. *In hoeverre is voldaan aan uiteenlopende randvoorwaarden op financieel-organisatorisch terrein, en op het vlak van personeelsbeleid?*
3. *Hoe beoordelen klanten/gecontroleerden de gewijzigde situatie?*
4. *Welke implicaties heeft het voorgaande voor de verdere samenwerking?*

Daarbij merken we –bij vraag 3- op dat een omvattend onderzoek naar klanttevredenheid buiten het bestek van deze evaluatie viel, maar dat wel is nagegaan in hoeverre klanten iets van de veranderende situatie hebben gemerkt, en hoe ze dat beoordelen.

Zoals in het voorwoord reeds vermeld is, kent het onderzoek een aantal onderdelen:

- a. een survey onder de betrokken medewerkers (accountants, controle-leiders en assistenten);
- b. vraaggesprekken met:
 - leden van het regio-managementteam;
 - leden van het bestuur;
 - vaktechnisch verantwoordelijken in Den Haag/Zoetermeer;
 - medewerkers van de kantoor-organisatie in Groningen.
- c. vraaggesprekken met enkele klanten/gecontroleerden

De resultaten van onderdeel a. worden gedetailleerd weergegeven in deel II van dit rapport. In de bijlage bij deel I is een lijst opgenomen van alle gesprekspartners bij de onderdelen b. en c.

Dit deel van het rapport is als volgt opgebouwd.

In paragraaf 2 worden de bevindingen weergegeven ten aanzien van de genoemde doelstellingen. In paragraaf 3 gaan we in op de randvoorwaarden voor de samenwerking, en in hoeverre daaraan is voldaan. In beide paragrafen maken we gebruik van de resultaten zoals die in deel II zijn beschreven én van de informatie vergaard tijdens de vraaggesprekken.

Paragraaf 4 richt zich op de ervaringen van enkele klanten met de regionale samenwerking, en hun oordeel daarover.

In paragraaf 5 maken we de balans op, en in paragraaf 6 doen we enkele aanbevelingen voor de verdere samenwerking.

2. De pilot-doelstellingen

Meer mogelijkheden voor een gevarieerd takenpakket van medewerkers

Brede inzetbaarheid van medewerkers, ondersteuning van de loopbaanontwikkeling

Deze twee doelstellingen worden hier tezamen behandeld, omdat ze nauw verwant zijn.

Het al dan niet bereiken van deze doelstellingen hangt uiteraard rechtstreeks samen met de mate waarin er daadwerkelijk roulatie op gang is gekomen. De tabellen hieronder even de gerealiseerde roulatie in 1999 en 2000 weer.

Gerealiseerde roulatie 1/9/1999-31/12/1999 in uren

	Aan OCenW	Aan LNV	Aan Justitie	Aan V&W	Totaal
Door OCenW	-	255	139	194	588
Door LNV	195	-	-	-	195
Door Justitie	-	-	-	-	-
Door V&W	-	-	-	-	-
Totaal	195	255	139	194	783

Gerealiseerde roulatie 2000 in uren

	Aan OCenW	Aan LNV	Aan Justitie	Aan V&W	Totaal
Door OCenW	-	1240	989	1007	3236
Door LNV	1340	-	351	107	1798
Door Justitie	-	-	-	-	-
Door V&W	108	-	-	-	108
Totaal	1448	1240	1340	1114	5142

Voor het hele jaar 2000 was een totale roulatie gepland van 7400 uren (het gaat hier om een ‘maximum-positie’).

De medewerkers zijn gevraagd aan te geven welke pilot-doelstellingen ze belangrijk vonden. Daaruit blijkt dat de doelstelling van een meer gevarieerd takenpakket het meest belangrijk wordt gevonden (tabel II.8)¹. Gevraagd naar de daadwerkelijke voordelen van de samenwerking, geven de medewerkers ook aan dat het bredere blikveld en de variatie in het werk de belangrijkste voordelen zijn (zie paragraaf 2.2 van deel II).

We kunnen concluderen dat de pilot aan deze twee doelstellingen heeft voldaan.

Kortere afstand tussen wonen en werken

Deze doelstelling is niet bereikt. De medewerkers geven aan (tabel II. 11 en II.12) dat hun reistijd niet is afgenomen, met name doordat de voor hen nieuwe objecten net zo ver afliggen van hun woonhuis als de voor hen gangbare objecten. In sommige lijkt eerder sprake te zijn van een toename van de reistijd.

Overigens geven de medewerkers ook aan (tabel II.8) dat van alle pilot-doelstellingen de doelstelling van het terugbrengen van het woon-werk-verkeer de minste prioriteit heeft. Ook in de beleidsnotities van het samenwerkingsverband wordt een lage prioriteit gegeven aan de doelstelling. Dat neemt niet weg dat sommige medewerkers

¹ De tabelnummers verwijzen naar deel II van dit rapport.

de pilot (mede) beoordelen op dit aspect en daarover niet tevreden zijn. Het toenemen van de reistijd wordt door hen als één van de nadelen van de samenwerking gezien.

Verder merken we op dat er wellicht wel een vermindering van reistijd is gerealiseerd bij medewerkers van de betrokken accountantsdiensten die in de Randstad woonachtig zijn, en niet meer, of minder, naar het noorden hoeven te reizen.

Delen van opgedane kennis, onderling leereffect

Deze doelstelling is bereikt. Medewerkers geven in meerderheid aan in voldoende mate zelf kennis voor anderen beschikbaar te hebben gesteld, en in voldoende mate van de kennis van anderen gebruik te hebben kunnen maken (tabel II.14).

De bijeenkomsten die speciaal voor dit doel zijn georganiseerd zijn, voorzien in een behoefte, en zijn over het algemeen positief beoordeeld. Ze zijn echter niet in grote getale bezocht, en wellicht wat laat van de grond gekomen. Door medewerkers zijn suggesties gedaan ten aanzien van de doelgroepkeuze, onderwerpen en inrichting van verdere bijeenkomsten (zie paragraaf 5.1 van deel II).

Verder is het belangrijk hier op te merken dat de samenwerking met de EDP Auditing Pool (EAP) door vele betrokkenen als uiterst positief is ervaren. Door de samenwerking in de pilot én met de EAP is er een situatie ontstaan waarbij over de hele linie meer kennis van IT/EDP Auditing voorhanden is.

Betere planning (beter opvangen van pieken en dalen)

Deze doelstelling is niet bereikt. Extra planningsperikelen als gevolg van de samenwerking worden het meest veelvuldig als nadeel van de samenwerking genoemd door medewerkers (zie paragraaf 2.2 van deel II). Bijna 60% stelt dat de samenwerking niet heeft geleid tot een betere spreiding van de werkzaamheden over het jaar; bijna 30% meent dat er eerder sprake is van meer pieken en dalen (tabel II.15). Iets meer dan de helft van de medewerkers vindt dat door de samenwerking het planningsprobleem alleen maar groter is geworden (tabel II.16). In meerderheid is men ontevreden met de planning (zie tabel II.23 en daaropvolgende bloemlezing van opmerkingen).

Gevraagd is of dat iets te maken zou kunnen hebben met de vervroeging van de controlecyclus i.v.m. de verantwoordingsbeschouwingen op de derde woensdag in mei. In overgrote meerderheid denken medewerkers dat dat geen rol heeft gespeeld (tabel II.17). Overigens is die vervroeging niet overal gelijk vormgegeven: bij OCenW is er in drie fasen vervroegd, bij LNV in één keer.

De planningswerkzaamheden vergen veel tijd. Een controleleider is er 60-70% van zijn tijd mee kwijt, en er is een assistent die voor 50% als tweede man beschikbaar is. Ook het regiomanagement heeft (te) veel tijd in de planning gestopt.

Een complicerende factor in het geheel is dat het begin van de pilot-periode samenviel met het ingebruiknemen van nieuwe planningssystemen bij zowel OCenW als LNV. Het OCenW-systeem functioneert bovendien door een gebrekkige lijnverbinding met Zoetermeer niet optimaal.

Wat zijn de oorzaken van de planningsproblemen?

Deels is het een aanloopprobleem geweest: in de beginperiode was onduidelijk welke objecten er nu wel/niet in de pilot zaten en met welke uren. Bovendien startte de pilot

midden in een controlejaar. Helaas is er echter ook nu onduidelijkheid over de inbreng van objecten, als gevolg van de heroriëntatie bij LNV.

Verder heeft het te maken met onvoldoende (tijdige) informatie vanuit de departementen, met name LNV en Justitie. Dat speelt vooral bij kleine objecten. Bij LNV waren er bovendien achterstanden aan het begin van de pilot. Ook speelt hier een rol hoe de contacten zijn vormgegeven: is er één aanspreekpunt in Den Haag, zoals bij Justitie, of zijn er meerdere aanspreekpunten, zoals bij LNV? Duidelijk is dat als de controle in zijn geheel is overgedragen (zoals bij de RDR en bij het CJIB) de planning zonder problemen kan verlopen. Er kan dan ook rekening worden gehouden met de eventuele inzet van externen, en met de roulatie van medewerkers.

Een andere oorzaak is onvoldoende communicatie binnen het samenwerkingsverband zelf. Medewerkers maken onvoldoende gebruik van de kijkfunctie in het planningssysteem, en mutaties worden niet teruggekoppeld. Als er dan ook nog achterstanden zijn, vakantiestuwmeren en ziektes, wordt een fatsoenlijke planning wel erg lastig.

Overigens zijn er in de laatste maanden wijzigingen doorgevoerd die het planningsprobleem moeten oplossen. Er komt een overleg met drie clusteraccountants die verantwoordelijk worden voor hun eigen controle-pakket en planning. Bovendien komt er per departement één aanspreekpunt.

Stimuleren van de rijksbrede interdepartementale samenwerking

Dit aspect is in de vragenlijst voor de medewerkers niet aan de orde gekomen, maar wel in sommige gesprekken met overige betrokkenen. De betreffende doelstelling is gehaald: de pilot kan worden gezien als een voorbeeldproject voor de interdepartementale samenwerking. Wellicht is het wat overbodig geweest deze doelstelling expliciet als pilot-doelstelling op te voeren.

Het totstandbrengen van een gemeenschappelijke cultuur

Tijdens de uitvoering van de pilot is als doelstelling toegevoegd de totstandbrenging van een gemeenschappelijke cultuur (Beleidsuitgangspunten IODAD pilot Noord).

Een krappe minderheid van de medewerkers meent dat door de samenwerking de cultuurverschillen sterk op de voorgrond zijn getreden. Anderen zeggen daar nooit veel van te hebben gemerkt, of vinden dat de verschillen kleiner zijn geworden (tabel II.25). Gevraagd naar specifieke veranderingen blijkt dat er op communicatief terrein wat vooruitgang is geboekt (meer open communicatie e.d.), maar dat het wellicht wat vroeg is om op dit terrein echt veranderingen te verwachten.

Tijdens de aanvullende gesprekken is door de respondenten zonder uitzondering gewezen op cultuurverschillen. Wat men daar precies onder verstaat is overigens divers. Sommigen hebben gewezen op leeftijdsverschillen tussen groepen medewerkers. Anderen spreken liever van karakterverschillen van individuen dan van cultuurverschillen. Weer anderen hebben gesteld dat wanneer bepaalde medewerkers langere tijd op een beperkt aantal projecten zit, er altijd iets van een subcultuur ontstaat. Bovendien verschilt historisch gezien het werk van de verschillende departementale accountantsdiensten aanzienlijk: bestekscontrole vergt een andere aanpak dan de controle van basisscholen, of EDP-audits. Duidelijk is in ieder geval dat LNV-ers van oudsher meer vrijheid (volgens sommigen: te veel vrijheid) gewend

zijn dan bij OCenW gebruikelijk is, en dat het niet altijd makkelijk is gebleken daar een middenweg in te vinden.

3. Randvoorwaarden voor een geslaagde samenwerking

Rechtspositionele zaken, personeelsbeleid

Een belangrijk punt aan het begin van de pilot vormde de afspraken rond arbeidsvoorwaarden, m.n. uniformering van fif's (artikel 9 Convenant). Uiteindelijk is men hiermee pragmatisch omgesprongen, door niet naar uniformiteit in functiewaardering te streven, maar door middel van periodieke ongelijkheden weg te werken. Volgens de meeste medewerkers is het probleem van de ongelijkheid van rangen daarmee naar tevredenheid opgelost (tabel II.20). Toch vindt de meerderheid van de medewerkers dat er alsnog uniformering moet plaatsvinden (tabel II.21), omdat men het onjuist vindt dat er verschillen zijn in de formele regelingen terwijl iedereen toch bij dezelfde werkgever werkt (het rijk). Zeker in de pilot zouden de regelingen uniform moeten zijn.

De medewerkers zijn verder tevreden over de begeleiding tijdens de pilot (zie tabel II.22) en vinden in meerderheid dat er voldoende rekening is gehouden met hun voorkeuren ten aanzien van de objecten (tabel II.19).

Administratieve ondersteuning

In het Convenant zijn afspraken gemaakt betreffende de ondersteuning vanuit de kantoor-organisatie (artikel 11 Convenant). De pilot heeft 0,6 fte ruimte voor extra ondersteuning gehad, die is gebruikt voor uitzendkrachten. Volgens betrokkenen is die extra formatie ook nodig geweest voor het vervullen van de werkzaamheden. Wel zijn er in de pilot-periode problemen geweest met het invullen van die ruimte; door ziekte e.d. heeft men meerdere malen nieuwe krachten moeten inwerken.

De medewerkers zijn zéér positief over de administratieve ondersteuning (tabel II.23).

Managementteam

Ook over het Regionaal Managementteam (RMT) zijn de medewerkers in meerderheid tevreden, met daarbij wel enkele kanttekeningen (zie bij tabel II.24).

In de aanvullende vraaggesprekken bleek dat de samenstelling van het RMT in de beginperiode min of meer logisch was: vanuit iedere 'bloedgroep' een vertegenwoordiger, met uitzondering van V&W, gezien de geringe personele inbreng. Voor LNV is een 'Haagse' vertegenwoordiger gekozen, en niet iemand uit de regio, omdat dat degene was die op dat moment het meest geschikt was.

Alle betrokkenen zijn het er over eens dat een zwaar opgetuigd RMT niet meer nodig is, en zeker niet samengesteld zou moeten zijn langs de lijnen van de deelnemende diensten. Als er al een RMT zou moeten zijn, dan moeten leden daar zonder last of ruggespraak inzitten. De meeste betrokkenen geven aan dat het allemaal wel wat minder zwaar kan. De huidige regiomanager heeft inmiddels, in verband met de planningsperikelen, een planningsoverleg tot stand gebracht met daarin drie cluster-accountants en de regiomanager zelf. Die cluster-accountants krijgen verantwoordelijkheden voor planning en dergelijke, zodat er minder kaders,

procedures en regels nodig zijn dan voorheen. Onduidelijk is of er dan nog iets van een RMT moet zijn, of dat dat planningsoverleg die rol vervult.

Stuurgroep

De medewerkers bleken in meerderheid niet bekend met het werk van de stuurgroep (tabel II.24). Voorzover men daar wel mee bekend was, was het oordeel gemengd: de helft van de betreffende medewerkers is tevreden met de stuurgroep, de andere helft uit twijfel over de oprechte betrokkenheid van de leden van stuurgroep bij de samenwerking, en heeft kritiek op onduidelijkheden als gevolg van heroriëntaties en reorganisaties.

Tijdens de aanvullende gesprekken is door sommigen de mogelijkheid geopperd -en direct verworpen- om de stuurgroep op te heffen en het samenwerkingsverband rechtstreeks in de lijn aan te spreken. De betrokken leden vinden allen dat ze hun bestuurlijke verantwoordelijkheid moeten nemen, ook om overkoepelende planningsproblemen het hoofd te kunnen bieden. Verwezen werd een enkele keer naar de vormgeving bij de EDP Audit Pool (EAP): een zelfstandige directie die verantwoording aflegt aan het bestuur.

IODAD, Beleidsondersteuning (IBO)

In de aanvullende gesprekken is meerdere malen gewezen op de belangrijke rol die IODAD – IBO heeft gespeeld, met name in de opstartfase, als katalysator en bindend element. Zonder IODAD – IBO was de samenwerking niet totstandgekomen.

Informatisering

De faciliteiten op dit terrein laten te wensen over en zijn eigenlijk onvoldoende. Hoewel de problemen niet direct een gevolg zijn van de pilot, is het wel zo dat veel noodzakelijke verbeteringen achterwege zijn gebleven in afwachting van besluitvorming over verdere samenwerking. Er is volstaan met ad hoc oplossingen. Sommige betrokkenen spreken van een ‘ondergeschoven kindje’.

De tekortkomingen zijn als volgt:

- De communicatie tussen de departementen verloopt moeizaam, door de verschillende systemen;
- Beperkte capaciteit van de (telefoon)lijnverbinding met Zoetermeer. Het interne planningssysteem draait daardoor ook traag;
- Alle applicaties staan nu op stand-alone computers, met als gevolg dat iedereen zijn eigen opmaakprofielen e.d. gebruikt. Dat zou centraal op een eigen netwerk moeten komen;
- De laptops die door OCenW-ers moeten worden gebruikt bij controles, zijn verouderd. Daarnaast hebben (sommige) LNV-ers en de medewerker van Justitie weer verouderde PC's op de werkplek in Groningen hebben;
- Er kan geen gebruik worden gemaakt van de OCenW-helpdesk in Zoetermeer;
- De vaardigheden van medewerkers zijn beperkt (iedereen is autodidact op eigen niveau);
- Het netwerkbeheer wordt ‘erbij gedaan’ door een of meerdere medewerkers. De huidige medewerker (opgeleid voor controlewerk!) is daar twee dagen per week mee bezig.

Daar staat tegenover dat de informatisering bij LNV geroemd wordt: het agronet, verbindingen daarmee vanuit iedere LNV-lokatie, laptops voor elektronische dossiervorming.

Uiteraard hangt de verdere aanpak van de informatisering af van de verdere vormgeving van de samenwerking. Indien het samenwerkingsverband in de huidige 'losse' vorm wordt gecontinueerd, dan blijven er lijntjes nodig naar de departementen, én is er een intern netwerk nodig. Als de organisatie meer los komt te staan, kan de informatisering ook losgemaakt worden. Punt van discussie is verder waar het netwerkbeheer binnen de organisatie moet worden ondergebracht.

Medezeggenschap

Artikel 8 van het Convenant voorziet in een overleg van de portefeuillehouder met een vertegenwoordiging van de vier diensten. In de pilot-periode is er 2-3 maal een dergelijk overleg geweest, naar tevredenheid van alle betrokkenen. Voor de pilot is er vanuit LNV een vertegenwoordiger van buiten de regio geweest, hetgeen op termijn beter een vertegenwoordiger van de regio zelf zou kunnen zijn.

De medewerkers zijn in meerderheid tevreden over de medezeggenschap (tabel II.24).

Klankbordgroep

Het Convenant voorziet ook in een klankbordgroep (artikel 12). Medewerkers bleken in meerderheid onbekend met deze groep (tabel II.24) of dachten dat deze groep tijdens de pilot is opgeheven. De klankbordgroep is 4x bij elkaar geweest, en heeft in juni 2000 een bijeenkomst georganiseerd voor de medewerkers.

De financiën, gerealiseerde besparingen

Ook de afspraken omtrent de financiën van het project (artikel 10 Convenant) maken deel uit van de randvoorwaarden van de pilot. De pilot is financieel vormgegeven via verrekeningen van roulatie-uren, aangevuld met een bijdrage van IODAD voor enkele algemene uitgaven.

Over die pilot-financiën heeft geen van de betrokkenen iets opgemerkt. In sommige gevallen is er wel eens nader gepraat over een bepaalde verrekening. De gehanteerde verrekentarieven zijn overigens de standaard-DAR-tarieven, zodat eventuele verschillen van mening altijd betrekking hebben op de uren.

Het behalen van besparingen was voor één van de deelnemende partijen, V&W, een belangrijk argument pro samenwerking. Inderdaad zijn er bij V&W 'aanzienlijke besparingen' bereikt, als gevolg van het in mindere mate hoeven in te huren van – dure- externen.

4. Het perspectief van enkele klanten

In overleg met het samenwerkingsverband is een drietal klanten geselecteerd, waarvan zeker was dat ze iets van de veranderde situatie moeten hebben gemerkt:

- Praktijkonderzoek Akkerbouw en Vollegrond voor Groenteteelt (PAV), Lelystad;
- Rijksdienst voor Radiocommunicatie (RDR), Groningen;
- Centraal Justitieel Incasso Bureau (CJIB), Leeuwarden.

Men bleek tevreden met de wijze waarop men eind 1999 (soms al wat eerder, soms wat later) is voorgelicht over de veranderingen. In alle gevallen is dat mondeling gebeurd door de toenmalige accountant of controleleider, aangevuld met schriftelijk materiaal (brief, folder).

De PAV en het CJIB stelden dat ze niet direct positief tegenover de veranderingen stonden. Zonder uitzondering hebben ze randvoorwaarden gesteld. Zo mochten de veranderingen hen geen extra tijd kosten, en moest er daarom voor enige continuïteit in het controleteam worden gezorgd (tenminste één medewerker van voor de pilot laten terugkeren). Aan die eisen is overigens steeds voldaan. De RDR werd voorheen geheel door een KPMG-team gecontroleerd, aangestuurd vanuit Den Haag. In de controle over 1999 heeft uit continuïteitsoverwegingen in dat team alvast een medewerker van het samenwerkingsverband meegelopen. De RDR hanteerde overigens tegenover KPMG ook als randvoorwaarde dat er voor voldoende continuïteit werd gezorgd in het controleteam.

Op de vraag of men iets gemerkt heeft van een andere aanpak bij de controle, gaf men aan dat dat zonder meer het geval is, maar dat dat vooral met verschillen in personen te maken heeft: de ene accountant of controleleider is de andere niet. Klanten merkten verder op ze door de wisseling van de wacht wat meer gedwongen werden 'zichzelf aan te scherpen': er worden nieuwe vragen gesteld, waar vroeger zaken als vanzelfsprekend werden beschouwd.

Alle respondenten maakten duidelijk dat ze veelvuldig een beroep doen op de medewerkers van het samenwerkingsverband voor advies, in toenemende mate advies op IT-terrein.

Afgaande op de geluiden van de bezochte klanten, lijkt de pilot te hebben voldaan aan de randvoorwaarde van klanttevredenheid.

5. Geslaagd of niet?

Van de *pilot-doelstellingen* zijn de volgende doelstellingen gehaald: gevarieerder takenpakket, bredere inzetbaarheid, en het delen van kennis. Het zijn vooral deze doelstellingen die door de medewerkers als belangrijk zijn aangemerkt.

Andere doelstellingen zijn niet of niet voldoende gehaald: betere planning, minder woon-werk-verkeer, totstandbrengen gemeenschappelijke cultuur.

Aan de *randvoorwaarden* voor de samenwerking is in grote lijnen voldaan. Kantoororganisatie, medezeggenschap, management en financiën zijn voldoende gebleken. Bij V&W is er een aanzienlijke besparing bereikt. Problemen zijn er echter wel op het terrein van de informatisering.

Verder heeft, zoals zojuist vermeld, afgaande op de geluiden van de bezochte klanten, de pilot ook voldaan aan de eis van *tevreden klanten*.

Al met al kunnen we dus van een geslaagde pilot spreken.

Dat positieve beeld komt ook naar voren uit de betreffende vragen bij het survey-onderzoek onder medewerkers (zie hiervoor uitgebreid paragraaf 2 van deel II). Ruim driekwart van de medewerkers is tegenstander van beëindiging van de samenwerking. Als voordeel voor zichzelf zien medewerkers vooral de verruiming van het blikveld,

als voordeel voor de betrokken organisaties noemen ze kwaliteitsverbetering. Dat komt aardig overeen met de standpunten van de respondenten in de aanvullende gesprekken. Alle respondenten bij deze aanvullende gesprekken hebben een (gematigd) positief oordeel over de samenwerking uitgesproken. Als *specifieke pluspunten* van de samenwerking zijn in die gesprekken genoemd:

- het over de schutting kijken, onderling leren, verbreden van het blikveld;
- een betere aansturing (voor Den Haag en Zoetermeer) van de regionale werkzaamheden;
- kostenbesparingen;
- kwaliteitsverbetering: een andere omgeving maakt mensen scherper;
- meer mogelijkheden voor IT-audits, samenwerking met EAP.

Er zijn uiteraard ook knelpunten. Medewerkers noemen vooral de planningsperikelen, en het zich moeten richten naar de huisregels van de nieuwe organisatie. Uit de aanvullende gesprekken kwam als hét knelpunt het mogelijk afnemen van het draagvlak van de samenwerking naar voren, in termen van objecten. Dat is tevens het centrale punt bij de algemene opmerkingen van medewerkers: men maakt zich zorgen om de toekomst, en men wil weten waar men aan toe is.

6. Conclusies en aanbevelingen

Bij de samenwerking zijn zes partijen betrokken: vier accountantsdiensten, Beleidsondersteuning (IBO) van IODAD, en klanten. Zijn er in de positie van deze partijen veranderingen opgetreden die wellicht van invloed zijn op de verdere samenwerking?

Aan het belang van *OCenW* bij de samenwerking is niets veranderd: het bieden van een gevarieerd werkpakket aan de medewerkers. Bij *Justitie* heeft zich direct voorafgaand aan de pilot een aanzienlijke reductie van de personele inbreng voorgedaan; Justitie heeft nu slechts één medewerker in het samenwerkingsverband. Het belang van het bieden van variatie in het werk is wellicht nu wat minder groot, maar Justitie houdt een belang bij een goede en gestructureerde aansturing en uitvoering van de regionale werkzaamheden. Dat geldt ook *V&W*, waarvoor bovendien het financiële aspect (het in mindere mate inhuren van dure externen) nog steeds opgeld doet. Bovendien is er sprake van een kwaliteitsverbetering: externen hebben minder voeling met de overheid. Voor *LNV* was en is het werkgelegenheidsaspect van groot belang. Voor *IODAD* als geheel geldt dat de regionale samenwerking een voorbeeld is van een concreet goedlopend project, naast de EAP. Voor de *klanten*, tenslotte, betekent de samenwerking ook een kwaliteitsverbetering: men krijgt voeding met nieuwe inzichten en adviezen, bijvoorbeeld op IT-gebied.

Dat betekent dat de samenwerking zonder meer moet worden voortgezet; eigenlijk is er geen sprake van een weg terug.

Voor die verdere samenwerking kunnen een aantal aandachtspunten worden geformuleerd, in de vorm van aanbevelingen:

1. Inrichting van de bedrijfsvoering

Er bestaan flinke problemen op het terrein van de planning. Voorzover die problemen te maken hebben met de relatie met de departementen, zijn er reeds afspraken gemaakt. Intern zou de planning ondergebracht kunnen worden bij een bedrijfsbureau, waarin ook de informatisering (netwerkbeheer) en de administratieve ondersteuning een plaats krijgt. Vooral de informatisering moet met kracht ter hand wordt genomen, waarbij LNV als 'norm' kan worden gebruikt.

Voor het interne management kan volstaan worden met het planningsoverleg zoals dat reeds gestart is. Eventueel kan dat overleg worden aangevuld met iemand die de verantwoordelijkheid over het bedrijfsbureau krijgt.

2. Vergroting van het draagvlak

Daar draait uiteindelijk alles om. De ontwikkelingen met betrekking tot de overheidsaccountancy in het algemeen, en bij enkele departementale accountantsdiensten in het bijzonder, maken de spoeling steeds dunner.

Belangrijk is echter dat klanten lovend zijn over de werkzaamheden van het samenwerkingsverband. Dat betreft dan vooral het inlevingsvermogen in de organisatie, de mogelijkheid tot advisering, en de mogelijkheid van EDP Audits.

Naast het 'bewaken' van de objecten die de deelnemende diensten nu in de regio hebben, en het eventueel uitbreiden van de samenwerking met andere accountantsdiensten (84% van de medewerkers ziet hier veel in, zie tabel II.7), zou ook gericht aan acquisitie op het terrein van (EDP/IT-)adviezen gedaan kunnen worden. Een en ander uiteraard binnen de grenzen die voortvloeien uit 'Cohen'.

3. Positionering ten opzichte van de departementen: modellen

Tot nu toe 'hangt' de organisatie wat 'in' tussen zelfstandigheid en samenwerking. Er zijn voor de verdere vormgeving en positionering enkele modellen denkbaar.

1. Het *Back Office model*, waarin de samenwerking beperkt wordt tot samenwerking in de back-office. In de front-office presenteert men zich als regionaal verlengstuk van de betreffende departementale accountantsdienst;
2. Het *Pool model*. Als voorbeeld kan de EDP Auditing Pool dienen;
3. Het *OCenW model*. De werkzaamheden zouden geheel bij de AD van OCenW kunnen worden ondergebracht, waarna de andere diensten van OCenW werk inhuren.

De keuze voor één van deze varianten heeft gevolgen voor de mogelijkheden die er zijn op uiteenlopende terreinen, zoals:

- personeelsbeleid uniform of niet?
- inrichting van de medezeggenschap;
- vormgeving van de netwerkstructuur bij de informatisering;
- et cetera.

-0-0-0-0-0-

Bijlage: lijst van gesprekspartners

Gesprekken zijn gevoerd met onderstaande betrokkenen.

<i>Naam</i>	<i>Functie/hoedanigheid</i>
H.J. Everts	Samenwerkingsverband: planning
Mw. E. Geubels-Drenth	Samenwerkingsverband: kantoororganisatie
K. Striekwold	Samenwerkingsverband: netwerk/informatisering
Mw. M. van der Wal	Samenwerkingsverband: kantoororganisatie
B. Alblas	Regionaal Management Team
O.C. van Belle	Regionaal Management Team
J. Plas	Regionaal Management Team
P.J. Ierschot	Directeur Accountantsdienst Justitie
A. Huijbers	Accountantsdienst Justitie
Van Moorsel	Interim-directeur Accountantsdienst LNV
H. Varenbrink	Directeur Accountantsdienst V&W
A. Eijkelenboom	Accountantsdienst V&W
A.W. van de Zand	Directeur Accountantsdienst OcenW
A.H.C.W. van Riel	Medezeggenschap/OR-vertegenwoordiging
R. Torensma	Medezeggenschap/OR-vertegenwoordiging
D. Hooyer	Praktijkonderzoek Akkerbouw en Vollegrond voor Groenteteelt, Lelystad
W.A. Louwes	Samenwerkende Accountantsdiensten Noord-Nederland
A. van Klei	Hoofd Financiën Rijksdienst voor Radiocommunicatie, Groningen
A.J.J. van de Ven	Samenwerkende Accountantsdiensten Noord-Nederland
W. v.d. Bosch	Hoofd Planning & Control, Centraal Justitieel Incasso Bureau, Leeuwarden
Mw. I. Bom	Medewerker Planning & Control, CJIB, Leeuwarden
B. Hadders	Samenwerkende Accountantsdiensten Noord-Nederland

Deel II: RESULTATEN SURVEY-ONDERZOEK ONDER MEDEWERKERS

Inhoud deel II: Resultaten survey-onderzoek onder medewerkers

<i>1. Inleiding</i>	1
<i>2. Algemeen</i>	2
2.1 Het algemene oordeel over de samenwerking	2
2.2 Voor- en nadelen van de samenwerking voor de medewerkers zelf	3
2.3 Voor- en nadelen voor de betrokken organisaties, volgens de medewerkers	4
2.4 Algemene opmerkingen van respondenten	5
<i>3. Takenpakket en de inzetbaarheid</i>	6
<i>4. Woon-werk-verkeer</i>	6
<i>5. Het delen van opgedane kennis</i>	8
5.1 De bijeenkomsten	8
5.2 Overig	9
<i>6. De planning van werkzaamheden</i>	10
<i>7. Rechtspositionele zaken, personeelsbeleid</i>	11
<i>8. De kantoororganisatie en het management</i>	13
8.1 Kantoororganisatie	13
8.2 Het management	15
<i>9. Cultuur</i>	16

1. Inleiding

In dit deel van het rapport worden de uitkomsten van het survey-onderzoek onder de medewerkers van de Samenwerkende Accountantsdiensten Noord-Nederland gepresenteerd.

Begin december 2000 is onder 34 medewerkers een vragenlijst uitgezet. Het betreft hier alle medewerkers van het samenwerkingsverband, met uitzondering van de leden van het regionaal management team (hierna: RMT) en de medewerkers van de kantoororganisatie. Deze groepen zijn afzonderlijk bevraagd; de resultaten van die gesprekken zijn verwerkt in het eerste deel van dit rapport.

De *algemene respons* was zeer hoog: 31 van de 34 vragenlijsten zijn ingevuld (91%). Uit onderstaande tabel blijkt dat de zeer beperkte non-respons volledig voor rekening komt van medewerkers afkomstig van OCenW.

Tabel II.1 Toegestuurde vragenlijsten en daadwerkelijke respons

	OCenW	LNV en V&W	Totaal	Respons
Accountants	4	-	4	4
Controleleiders	9	3	12	11
Assistenten	12	6	18	16
Totaal	25	9	34	31
Respons	22	9	31	

Ook de *specifieke respons* bij de vragen was erg hoog: ‘weet niet’, ‘geen antwoord’ zijn antwoordcategorieën die niet vaak zijn gekozen, en de vragen waarbij geen antwoorden waren voorgestructureerd gaven bij veel respondenten aanleiding tot uitvoerige antwoorden. In dit deel wordt getracht aan die uitvoerigheid (waaruit immers betrokkenheid blijkt) zoveel mogelijk recht te doen¹.

Hieronder komen eerst de algemene vragen over de samenwerking aan bod (paragraaf 2). Daarna worden enkele specifieke aspecten van de samenwerking behandeld (paragraaf 3-9).

¹ Daarbij is er soms voor gekozen alleen die antwoorden op de open vragen op te nemen die door meer dan één respondent zijn gegeven.

2. Algemeen

2.1 Het algemene oordeel over de samenwerking

Eén van de algemene vragen betrof de achtergrond van de betreffende medewerker (tabel II.2). Uit de tabel blijkt duidelijk dat door veel medewerkers met de samenwerking in de pilot nieuw terrein betreden werd.

Tabel II.2 Heeft u hiervoor wel eens bij een andere departementale accountantsdienst gewerkt?

	Aantal	Percentage
Nee	24	77%
Ja, bij een dienst die ook aan de pilot meedoet	2	7%
Ja, bij een dienst die niet aan de pilot meedoet	5	16%

Uit tabel II.3 valt op dat de medewerkers in overgrote meerderheid positief tegenover de samenwerking stonden. Een kleine groep (10%, dat wil zeggen drie respondenten) was niet gelukkig met de samenwerking. Deze groep bestaat geheel uit respondenten die niet bij de accountantsdienst van OCenW werken.

Tabel II.3 Was u voorafgaand aan de pilot een voorstander van samenwerking of juist niet? (n=31)

	Percentage	Aantal OCenW	Aantal niet- OCenW
Ja, ik stond daar zeker positief tegenover	84%	20	6
Het leek me wel een aardig idee, niet meer en niet minder	7%	2	-
Ik heb nooit staan springen om voor een andere DAD te werken	10%	-	3

Tabel II.4 laat zien in hoeverre de opvattingen zijn veranderd. Het aantal medewerkers dat negatiever tegen de samenwerking aan is gaan kijken is groter dan het aantal medewerkers wier opvatting positiever is geworden (10 tegen 3). Bijna 60% van de respondenten geeft echter aan niet van opvatting te zijn veranderd.

Tabel II.4 Is uw opvatting gedurende de pilot veranderd? (n=31)

	Percentage	Aantal OCenW	Aantal niet- OCenW
Ja, ik kijk er nu iets positiever tegenaan	10%	3	-
Nee, mijn opvatting is onveranderd gebleven	58%	14	4
Ja, ik zie het nu toch allemaal wat negatiever	23%	4	3
Ja, mijn opvatting is veel negatiever geworden	10%	1	2

Combineren van de informatie uit tabel II.3 (84% positief, 7% een beetje positief) met de informatie uit tabel II.4 (58% ongewijzigd, 10% positiever) betekent al met al dat de medewerkers nog steeds in meerderheid positief tegenover de samenwerking staan. Dat blijkt ook uit tabel II.5, waarin het algemene oordeel van de medewerkers over de samenwerking is terug te vinden.

Tabel II.5 Wat is uw algemene oordeel over de samenwerking in de pilot?

	Aantal	Percentage
Zeer positief	2	7%
Positief	15	48%
Neutraal	9	29%
Negatief	4	13%
Zeer negatief	-	-
Geen antwoord	1	3%

Nagegaan is of dit algemene oordeel verschilt naar de departementale accountantsdienst waar men toe behoort. Uit tabel II.6 blijkt dat niet-OCenW-ers nog steeds iets negatiever ten opzichte van de samenwerking staan dan OCenW-ers.

Tabel II.6 Antwoord op “Wat is uw algemene oordeel over de samenwerking in de pilot?” naar accountantsdienst (n=31)

	Ocen W	Overig
Zeer positief	2	-
Positief	12	3
Neutraal	7	2
Negatief	-	4
Zeer negatief	-	-
Geen antwoord	1	-

De grotendeels positieve houding ten opzichte van de samenwerking blijkt tenslotte ook uit onderstaande tabel (II.7) met stellingen. Alhoewel het volgens een omvangrijke minderheid (36%) te vroeg is om een oordeel te vellen over het succes of falen van de samenwerking, is doorgaan toch de boodschap: 77% van de respondenten is tegenstander van het beëindigen van de samenwerking. Opvallend is dat 84% van de respondenten voorstander is van uitbreiding van de samenwerking met andere departementale accountantsdiensten.

Tabel II.7 Stellingen over de samenwerking (n=31)

Stelling	Ze mee oneens	Oneens	Eens noch oneens	Eens	Ze mee eens	Geen ant- woord
Het is te vroeg om nu een oordeel te vellen over het succes of falen van de samenwerking	7%	32%	13%	36%	13%	-
De samenwerking kan maar beter worden beëindigd	45%	32%	13%	3%	3%	3%
Er zouden nog meer departementale accountantsdiensten bij de samenwerking moeten worden betrokken	3%	7%	7%	55%	29%	-

2.2 Voor- en nadelen van de samenwerking voor de medewerkers zelf

Allereerst is gevraagd naar het belang –volgens medewerkers- van de officiële doelstellingen van de pilot. Tabel II.8 laat zien dat de gekozen doelstellingen door een ruime meerderheid van de medewerkers als (zeer) belangrijk wordt aangeduid. Het

verminderen van woon-werk-verkeer vormt daarop een uitzondering: de helft (49%) vindt deze doelstelling (zeer) belangrijk, de andere helft van de respondenten kent hier niet zo'n hoge prioriteit aan toe.

Tabel II.8 Het belang van de pilot-doelstellingen volgens medewerkers (n=31)²

Hoe belangrijk vind u persoonlijk:	Ze er belangrijk	Belangrijk	Enigszins belangrijk	Niet belangrijk	Geen antwoord
Een meer gevarieerd takenpakket?	52%	36%	10%	-	3%
Het stimuleren van rijksbrede interdepartementale samenwerking?	32%	29%	23%	13%	3%
Ondersteuning van de loopbaanontwikkeling?	16%	65%	13%	3%	3%
Het delen van kennis?	13%	61%	16%	3%	7%
Een betere planning (minder pieken en dalen)?	13%	55%	23%	7%	3%
Vermindering van woon-werk-verkeer?	13%	36%	26%	26%	-

Ook is gevraagd of de samenwerking de betrokken medewerker *persoonlijk voordelen* heeft gebracht. Negen van de 31 respondenten menen van niet (29%). De overige respondenten menen van wel. Gevraagd is deze voordelen nader te benoemen, met de volgende uitkomsten³:

- breder perspectief, breder blikveld, meer gevarieerd takenpakket, kennisverbreding (18x genoemd);
- verbetering van de arbeidsvoorwaarden (3x genoemd).

Gevraagd is uiteraard ook of de samenwerking voor de betrokken medewerker *nadelen* kent. Negen respondenten (29%) zien geen nadelen. Door de overige respondenten zijn de volgende nadelen genoemd:

- extra planningsperikelen, extra tijd kwijt met inwerken (8x genoemd);
- afname van het aantal 'vrijheidsgraden' en/of het zich moeten richten naar de huisregels van OCenW (6x genoemd);
- moeten leren omgaan met cultuurverschillen (5x genoemd);
- het toenemen van de reistijd (4x genoemd);
- het wegvallen van de contacten met de oude dienst (2x genoemd).

2.3 Voor- en nadelen voor de betrokken organisaties, volgens de medewerkers

Als belangrijkste *voordelen*, volgens medewerkers, *voor de betrokken organisaties* zijn genoemd (er zit soms wat overlap tussen de genoemde voordelen):

- kwaliteitsverbetering, ook voor de klant (11x);

² Door een enkele respondent is bij het aankruisen van antwoorden in de vragenlijst bij dit soort vragen het kruisje meerdere malen op de scheidslijnen tussen twee cellen geplaatst. Deze wankelmoedigheid is 'bestraft' door het betreffende antwoord op te nemen bij de categorie 'geen antwoord'.

³ We geven in deze gehele paragraaf om redactionele redenen alleen de antwoorden weer die door meer dan één respondent zijn gegeven.

- b. strategisch belang, m.n. het behoud van werkgelegenheid, continuïteit van de organisatie (10x genoemd);
- c. kennisuitwisseling, bredere inzetbaarheid medewerkers (10x);
- d. verfrissing van de organisatie (6x);
- e. peakshaving (4x);

Als *nadelen voor de betrokken organisaties* zijn genoemd:

- a. meer tijd voor overleg nodig, meer inwerktijd (6x);
- b. planningsperikelen (5x);
- c. grotere afstand met het moederdepartement (3x);
- d. het moeten overbruggen van cultuurverschillen (3x);
- e. mogelijke nadelen voor de klant a.g.v. roulatie (2x).

2.4 Algemene opmerkingen van respondenten

Aan het eind van de vragenlijst is de mogelijkheid gegeven opmerkingen te maken over aspecten van de samenwerking die in de vragenlijst niet of niet voldoende aan bod zijn gekomen. Van die mogelijkheid is veelvuldig gebruik gemaakt.

In een enkel geval betrof dat een herhaling van een uiting van ontevredenheid over de samenwerking in het algemeen of specifieke aspecten daarvan. Aan die opmerkingen gaan we hier voorbij omdat ze in dit deel afdoende zijn of worden behandeld.

De overgrote meerderheid van de opmerkingen betrof de toekomstige positie van het samenwerkingsverband, en onduidelijkheden daaromtrent. De kritiek (want daar gaat het vrijwel zonder uitzondering om) richt zich op de volgende punten:

1. de rol van de betrokken departementale accountantsdiensten (11x genoemd)

Door sommige respondenten wordt betwijfeld of de samenwerking wel genoeg kansen krijgt. Er wordt vaak een relatie gelegd met het volgende punt: onduidelijkheid over de inbreng van controlewerk. Men wil van de betrokken accountantsdiensten weten waar men aan toe is.

2. de inbreng van objecten (6x genoemd)

De objecteninbreng is achtergebleven bij wat aanvankelijk was afgesproken. Specifiek worden hier Justitie en V&W genoemd. Er is onduidelijkheid over wat de reorganisatie bij LNV betekent voor de inbreng van objecten in het samenwerkingsverband.

3. weerstand tegen LNV-ers (3x)

Bij sommige respondenten (afkomstig van OCenW) lijkt wat weerstand te zijn ontstaan tegen hun LNV-collega's, die worden verweten teveel vanuit persoonlijke motieven te handelen, en zich te weinig te bekommeren om de samenwerking.

Tot zover de algemene vragen. In de verdere weergave van de resultaten besteden we aandacht aan:

- het takenpakket en de inzetbaarheid;
- woon-werk-verkeer;
- het delen van kennis;
- de planning van werkzaamheden;
- rechtspositionele zaken, personeelsbeleid;

- de kantoororganisatie en het management;
- cultuur.

3. Het takenpakket en de inzetbaarheid

Respondenten is een aantal stellingen voorgelegd met betrekking tot hun takenpakket en inzetbaarheid. Stellingen waar men het in overwegende mate (zeer) mee eens was zijn op de bovenste rijen van tabel II.9 opgenomen, stellingen die niet of in mindere mate op instemming konden rekenen op de onderste rijen.

Tabel II.9 Stellingen over het takenpakket en de inzetbaarheid (n=31)

Stelling	Zeet mee oneens	Oneens	Eens noch oneens	Eens	Zeet mee eens	Geen antwoord
De samenwerking heeft mijn blikveld verruimd	3%	10%	13%	68%	7%	-
Ik ben nu breder inzetbaar dan vroeger	3%	32%	19%	42%	3%	-
Mijn werk is gevarieerder geworden	10%	19%	29%	32%	10%	-
Ik bezoek nu mee controle- objecten dan voorheen	16%	32%	7%	32%	13%	-
Ik merk dat ik meer voorbereidingstijd kwijt ben dan vroeger	3%	26%	26%	39%	3%	3%
Mijn expertise is door de samenwerking doorgenomen	7%	26%	32%	32%	3%	-
Ik overleg nu meer dan eerst met mijn collega's	3%	39%	26%	32%	-	-
Binnen een controle-object voer ik nu meer taken uit dan voorheen	13%	58%	19%	10%	-	-

4. Woon-werk-verkeer

Het terugbrengen van het woon-werk-verkeer is een andere doelstelling van de pilot. Allereerst is nagegaan of de respondent daadwerkelijk heeft gerouleerd. Bij 6 respondenten (19%) bleek dat niet het geval te zijn (tabel II.10).

Tabel II.10 Heeft u daadwerkelijk gerouleerd? (n=31)

	Percentage
Ja	74%
Nee	19%
Geen antwoord	7%

Vervolgens is gevraagd de reistijd op een doorsnee werkdag tijdens de pilot en vóór de pilot te vergelijken (tabel II.11). Een aanzienlijk deel van de respondenten (8) heeft

deze vraag niet beantwoord. Daaronder bevinden zich de 6 medewerkers zitten die niet hebben gerouleerd (die zijn in de vragenlijst doorverwezen).

Onder reistijd werd in deze vraag verstaan de totale tijd die op één werkdag gemoeid is met reizen tussen het woonhuis, controle-objecten en/of het kantoor in Groningen en/of de departementale accountantsdienst in Den Haag of Zoetermeer. Het beeld is duidelijk: er is over de hele linie niets veranderd aan de reistijd.

Tabel II.11 Schatting van de reistijd op een doorsnee werkdag (n=31)

	Vóór de pilot (%)	Tijdens de pilot (%)
0-1 uur	23%	23%
1-2 uur	36%	36%
2-3 uur	13%	13%
Kan geen schatting geven	3%	3%
Niet ingevuld (w.o. niet gerouleerd)	26%	26%

Omdat verwacht werd dat niet alle medewerkers in staat zouden zijn een schatting in uren te geven van hun reistijd, is een aanvullende kwalitatieve vraag gesteld (tabel II.12). Ook daaruit blijkt dat het woon-werk-verkeer in ieder geval niet is afgenomen.

Tabel II.12 In welke mate heeft de samenwerking geleid tot een verandering van de tijd gemoeid met woon-werk-verkeer? (n=31)

	Percentage
Aanzienlijke afname	3%
Nauwelijks of geen verandering	39%
Reistijd is juist toegenomen	10%
Geen antwoord/n.v.t.	48%

De respondenten is gevraagd hun antwoord nader toe te lichten.

Als *reden voor de aanzienlijke afname* gaf de betreffende respondent aan dat de roulatie in zijn/haar geval gunstig uitpakt.

Als *redenen voor het niet of nauwelijks veranderen van de reistijd* kwamen de volgende twee factoren naar voren:

- er is wel gerouleerd naar andere objecten maar die liggen in dezelfde plaats;
- de controle-objecten liggen wel elders, maar bevinden zich ongeveer op dezelfde afstand van het woonhuis. Enkele respondenten gaven aan dat dat niet zozeer met de ligging van de controle-objecten te maken heeft, maar met de perifere ligging van hun eigen woonhuis.

Als *redenen voor het toenemen van de reistijd* werden vooral de volgende drie factoren genoemd:

- de nieuwe objecten liggen juist verder weg van het huisadres en/of zijn slechter bereikbaar en/of liggen meer verspreid;
- er worden als gevolg van de roulatie domweg meer objecten bezocht, dus is er meer reistijd;
- er zijn nu meer korte afspraken op lokatie, waardoor de reistijd is toegenomen.

De medewerkers is ook gevraagd suggesties te doen voor het laten afnemen van het woon-werk-verkeer. We merken daarbij op dat in tabel II.8 naar voren kwam dat het hier een doelstelling betreft die geen hoge prioriteit geniet onder medewerkers.

De volgende suggesties zijn gegeven:

- door zeven respondenten is aangegeven dat er een betere afstemming mogelijk is van woon- en werkplekken;
- door één respondent werd daar aan toegevoegd dat uitbreiding van het aantal controle-objecten zou kunnen leiden tot meer mogelijkheden tot een dergelijke afstemming;
- één respondent meent dat ver weg gelegen objecten (Lelystad) eigenlijk geen deel moeten uitmaken van de noordelijke samenwerking;
- enkele respondenten zien enig heil in telewerken.

Eén respondent grijpt de gelegenheid nog eens aan om duidelijk te maken dat reistijd eigenlijk geen probleem mag zijn, en een positief effect van de samenwerking juist is dat men ambulanter is geworden.

5. Het delen van opgedane kennis

5.1 De bijeenkomsten

In de pilot is een aantal bijeenkomsten georganiseerd om het delen van kennis te bevorderen. Naar de ervaringen met die bijeenkomsten is gevraagd (tabel II.13).

Tabel II.13 Heeft u de bijeenkomst voor leden van de samenwerkende diensten bezocht? (n=31)

Bijeenkomst	Ja (% van n=31)	Oordeel (absolute aantallen)		
		Positief	Neutraal	Negatief
IT	19% (n=6)	5	1	-
Infra	39% (n=12)	8	3	1
Testen	19% (6)	4	1	1

De IT-bijeenkomst en de Testen-bijeenkomst zijn door een beperkt aantal medewerkers bezocht. Het oordeel van degenen die bijeenkomsten hebben bezocht is redelijk positief.

Ook hier is de respondenten gevraagd om een nadere toelichting.

Als *redenen voor het niet bezoeken* van de bijeenkomsten werd het volgende genoemd:

- geen uitnodiging gehad, was niet op de hoogte van de bijeenkomst (13x);
- geen tijd voor gehad, bezig met controlewerk (9x);
- viel op vrije dag, ziekte (6x);
- bijeenkomst was inhoudelijk niet relevant voor mijn takenpakket (5x);
- al op de hoogte van de inhoud, reeds gehad in scholing (1x).

Over de *IT-bijeenkomst* werd door één respondent opgemerkt dat het inzicht in de manier van werken van andere accountantsdiensten op het terrein van EDP-Auditing groter is geworden. Een andere respondent merkte op dat er meer kennis over IT-audits binnen de pilot nodig is. Doordat IT-kennis nu dungezaaid is, had de bijeenkomst het karakter van éénrichtingsverkeer.

Over de *Infra-bijeenkomst* waren de geluiden (van in totaal vier respondenten) zeer positief: leerzaam, op de praktijkgericht, goed georganiseerd en gepresenteerd. Als minpunt werd door één respondent genoemd dat de bijeenkomst wat aan de late kant was; ondertussen was al veel kennis in de praktijk opgedaan.

De *bijeenkomst over Testen* leverde weinig toelichting op: één respondent vond de bijeenkomst teveel gericht op automatisering waar hij/zij zich niet bij betrokken voelt. Een andere respondent vond het daarentegen een leerzame bijeenkomst.

In *algemene zin* werd door negen respondenten lovend over de bijeenkomsten gesproken: leerzaam, informatief, goed voor het bevorderen van de samenwerking. Eén respondent plaatste de (cryptische?) kanttekening dat bij de bijeenkomsten de ‘oudgedienden’ ook steeds aanwezig zijn, hetgeen licht schadelijk zou zijn voor de kennisoverdracht.

Er zijn drie soorten *suggesties* gedaan *om de bijeenkomsten (verder) te verbeteren*:

- suggesties met betrekking tot de *uitnodigingen en de doelgroep-keuze*: tijdiger uitnodigen, selectiever uitnodigen, ook assistenten goed bij de bijeenkomsten betrekken;
- suggesties met betrekking tot de *aard* van de bijeenkomsten: deelnemers vooraf al wat laten lezen, concrete cases behandelen op de bijeenkomsten, praktijkvoorbeelden gebruiken en niet te veel theorie behandelen;
- suggesties met betrekking tot de *onderwerpkeuze*: agentschappen, joined/integrated audits, operational audits, de controles bij de IB-groep.

5.2 Overig

Op de vraag op welke andere wijzen er kennis is uitgewisseld, gaven dertien respondenten aan dat dat uitsluitend via de samenwerking met collegae bij concrete controles plaatsvindt. Andere respondenten (elf in totaal) noemen daarnaast een bijeenkomst over ‘innen’, informeel overleg, overleg met de mentor, en rechtstreeks contact met de accountantsdiensten in Den Haag of Zoetermeer, als manieren van kennisoverdracht.

Tot slot is een tweetal stellingen voorgelegd (tabel II.14). Het beeld is redelijk positief, maar is zeker ruimte voor verbetering.

Tabel II.14 Stellingen over het delen van kennis en inzichten (n=31)

Stelling	Zeër mee oneens	Oneens	Eens noch oneens	Eens	Zeër mee eens
Ik heb zelf in voldoende mate mijn kennis en inzichten voor collega's beschikbaar gemaakt	7%	19%	23%	45%	7%
Ik heb in voldoende mate gebruik kunnen maken van de kennis en inzichten van collega's	3%	16%	26%	55%	-

De medewerkers hebben zelf de volgende suggesties gedaan om de uitwisseling van kennis en inzichten te verbeteren (naast de eerdere suggesties ten aanzien van de bijeenkomsten):

- het werken met gemengde controleteams, meer in teamverband werken, meer onder begeleiding werken, individueel een dagje meelopen met een controleteam naar keuze, meer roulatie (4x);
- het uitwisselen en bespreken van controlememo's/-verslagen (3x);

- betere communicatie met de moederdepartementen, waaronder een bredere verzending van nieuwsbrieven en huisorganen van andere accountantsdiensten (3x);
- het uitwisselen van ervaringen middels publicatie in De Nieuwsbrief (1x).

6. De planning van werkzaamheden

Eén van de doelstellingen was het verbeteren van de planning en het verminderen van pieken en dalen in de werkzaamheden. Tabel II.15 laat zien dat die doelstelling niet gehaald is. Er lijkt eerder sprake te zijn van een verslechtering.

Tabel II.15 Hebben uw werkzaamheden zich in vergelijking met de periode voor de samenwerking beter verspreid over het jaar? (n=31)

	Percentage
Ja, dat is zeker het geval	3%
Ja, maar in beperkte mate	10%
Nee, de samenwerking is daarop niet van invloed geweest	58%
Nee, ik heb het gevoel dat er juist méér pieken en dalen zijn ontstaan	29%

Dat beeld komt ook naar voren uit de antwoorden op een aantal stellingen over de planning (tabel II.16). Planning was al een probleem, en dat probleem is nog groter geworden.

Tabel II.16 Stellingen over de planning van werkzaamheden (n=31)

Stelling	Zeër mee oneens	Oneens	Eens noch oneens	Eens	Zeër mee eens
Ook voor de pilot vormde de planning bij 'mijn' DAD geen enkel probleem	13%	65%	13%	10%	-
Door de samenwerking is de planning binnen 'mijn' DAD verbeterd	26%	61%	13%	-	-
Ik heb het gevoel dat de planning a.g.v. de samenwerking juist een groter probleem is geworden	-	10%	19%	52%	19%

Tijdens de pilot is ook de vervroeging van de controlecyclus i.v.m. de verantwoordingsbeschouwingen in de Tweede Kamer ('woensdag gehaktdag') doorgevoerd. Gevraagd is welke rol die vervroeging bij de spreiding van de werkzaamheden heeft gespeeld. Het zou immers zo kunnen zijn dat de toename van de planningsproblemen te maken heeft met die vervroeging.

De antwoorden op de betreffende open vraag zijn hieronder (tabel II.17) nader geclusterd.

Tabel II.17 Welke rol heeft de vervroeging van de controle-cyclus gespeeld bij de spreiding van uw werkzaamheden? (n=31)

	Aantal respondenten
- Heeft geen rol gespeeld	24
- Is niet echt een probleem	
- Leidt alleen maar tot een vervroeging van de piek	
- Levert wel wat complicaties op, maar de oorzaak van het planningsprobleem ligt elders	
- Leidt tot knelpunten	2
- Leidt tot vergroting van de werkdruk	
Kan geen vergelijking maken	2
Geen antwoord gegeven	3

De vervroeging van de controle-cyclus heeft volgens de overgrote meerderheid van de respondenten geen rol van betekenis gespeeld.

7. Rechtspositionele zaken, personeelsbeleid

Met de medewerkers is bij aanvang van de pilot een gesprek gevoerd waarin de wensen ten aanzien van roulatie zijn geïnventariseerd. Niet alle medewerkers hebben aan dat gesprek deelgenomen. Voor sommige medewerkers geldt dat er een vervolgesprek heeft plaatsgevonden (tabel II.18).

Tabel II.18 Heeft u deelgenomen aan het gesprek aan het begin van de pilot (september/oktober 1999), resp. het vervolgesprek? (n=31)

	Gesprek begin pilot	Vervolgesprek
Ja	84%	23%
Nee	16%	74%
Geen antwoord	-	3%

De vraag is natuurlijk of de wensen die door de betrokken medewerker naar voren zijn gebracht, zijn gehonoreerd. Dat blijkt niet in alle gevallen zo te zijn (tabel II.19), maar men is in meerderheid positief.

Tabel II.19 In hoeverre is er volgens u daadwerkelijk rekening gehouden met de voorkeuren die u in deze gesprekken naar voren heeft gebracht m.b.t. de aard van uw werkzaamheden, te bezoeken controle-objecten en dergelijke? (n=31)

	Percentage
Uitstekend	16%
In redelijke mate	45%
Niet of nauwelijks	29%
Geen antwoord	10%

Respondenten die aangaven dat er niet of nauwelijks met hun voorkeuren rekening is gehouden (negen in totaal) is gevraagd hun antwoord toe te lichten. Zes respondenten bleken niet ingezet te zijn op de specifieke objecten waarvoor zij hun voorkeur hadden uitgesproken. Eén respondent antwoordde in het gesprek duidelijk te hebben aangegeven dat hij/zij op zoek was naar doorgroeimogelijkheden, en dat daar onvoldoende van terecht is gekomen. Een andere respondent gaf aan controle-

objecten te zijn kwijtgeraakt die hij/zij niet beschikbaar had gesteld. Weer een andere respondent verklaarde veel minder te hebben gerouleerd dan afgesproken, omdat de betreffende objecten –in het zuidelijk deel van de regio- bij nader inzien toch niet werden ingebracht in de pilot.

Een belangrijk punt bij de start van de pilot vormde de ongelijkheid van rangen tussen de verschillende accountantsdiensten. In meerderheid vinden de respondenten dat dat probleem naar behoren is opgelost (tabel II.20).

Tabel II.20 Zijn er op het gebied van de ongelijkheid van rangen naar uw mening voldoende maatregelen getroffen of niet? (n=31)

	Percentage
Ja, ik vind dat het probleem van die ongelijkheid naar tevredenheid is opgelost	58%
Nee, ik ben nog niet tevreden	16%
Geen antwoord, geen mening over	26%

Degenen die ontevreden waren is gevraagd hun antwoord toe te lichten. Ook degenen die verklaarden tevreden te zijn, of hun keuze in het midden lieten, voorzagen hun antwoord soms van een toelichting. Uit al deze toelichtingen valt in grote lijnen het beeld te destilleren dat men het onterecht vindt dat er überhaupt verschillen zijn, omdat iedereen toch bij dezelfde werkgever (het rijk) werkt. Men wijst daarnaast soms op de pilot, waarbinnen in ieder geval het idee van “gelijke monniken, gelijke kappen” zou moeten gelden. Dat komt overeen met de resultaten bij tabel II.21, waaruit naar voren komt dat een meerderheid van de respondenten vindt dat er alsnog uniformering moet plaatsvinden.

Tabel II.21 Vind u dat er alsnog een uniformering van de zogenaamde fif's moet plaatsvinden? (n=31)

	Percentage
Ja	58%
Nee	32%
Geen antwoord	10%

Ter afsluiting van dit deel van de vragenlijst is weer een aantal stellingen voorgelegd over het personeelsbeleid (tabel II.22). In dat beleid is niet veel verandering gekomen als gevolg van de pilot; het blijft primair een aangelegenheid van de eigen accountantsdienst. Maar men is niet ontevreden met de specifieke begeleiding tijdens de pilot.

Tabel II.22 Stellingen over personeelsbeleid (n=31)

Stelling	Ze er mee oneens	Oneens	Eens noch oneens	Eens	Ze er mee eens	Geen antwoord
A.g.v. de samenwerking wordt er meer zorg besteed aan de begeleiding van medewerkers dan voorheen	7%	29%	32%	29%	3%	-
Eigenlijk merk ik niets van de samenwerking als het gaat om het personeelsbeleid; ik heb dan toch vooral te maken met mijn eigen DAD	-	19%	16%	58%	7%	-
Ik ben tevreden over de manier waarop ik als medewerker ben begeleid tijdens de pilot-periode	7%	19%	36%	39%	-	-
Ik heb onvoldoende mogelijkheden tot verdere opleiding en scholing	26%	58%	10%	3%	-	3%

8. De kantoororganisatie en het management

8.1. De kantoororganisatie

Allereerst is gevraagd naar de (on)tevredenheid met enkele aspecten van de administratieve ondersteuning van de werkzaamheden (tabel II.23).

Tabel II.23 Bent u tevreden of ontevreden met de onderstaande aspecten van de ondersteuning van de samenwerking? (n=31)

	Ontevreden	Tevreden	Geen antwoord
Secretariële werkzaamheden zoals post, verlofadministratie	-	94%	6%
De Nieuwsbrief	19%	74%	7%
Planning van controle-werkzaamheden	65%	29%	7%
Informatisering (computersystemen)	45%	45%	10%

Met de *administratieve ondersteuning* zit het wel goed. Een enkeling wijst in een toelichting op de noodzaak tot gemeenschappelijk briefpapier, visitekaartjes en dergelijke.

Ten aanzien van de *Nieuwsbrief* doen enkele respondenten suggesties voor verbetering:

- uitbreiden (meer inhoud, meer onderwerpen);
- moet actueel zijn, is nu vaak achterhaalde informatie;
- een enthousiast team voor opzetten, en meer promoten.

Het is duidelijk dat men in grote meerderheid ontevreden is met de *planning*. Uit de antwoorden op de open vraag naar toelichting komt het volgende naar voren:

- in enkele gevallen wordt de ontevredenheid nog eens nader verwoord in algemene termen:
 - ‘de planning is verre van ideaal’;

- 'de planning is een bron van ellende';
- 'de planning is net zo chaotisch als vroeger';
- 'de planning is niet effectief, meer ergernis en discussie dan profijt, geen hulpmiddel maar hindernis';
- 'het inmiddels bekende probleem om de planning van de diverse DAD's op elkaar te laten aansluiten';
- sommige respondenten geven wat meer specifiek aan wat er in hun ogen niet aan de planning deugt:
 - 'planning moet aangestuurd worden door de accountants, wordt nu teveel op medewerkersniveau opgelost';
 - 'ik moet teveel van het ene object naar het andere';
 - 'ik verwacht in de toekomst nog meer pieken en dalen';
 - 'ik zou eerst het ene controle-object willen afhandelen voordat ik aan het volgende begin';
 - 'je wordt op ad-hoc basis bij kleine controles ingezet, dat voegt niets bij aan je ontwikkeling';
 - 'planning kost zeer veel tijd';
 - 'OCenW is gewend zich meer van de planning aan te trekken dan de andere pilot-deelnemers';
 - 'met name LNV en V&W hebben veel te laat inzicht in de benodigde uren per project';
 - 'de discipline ontbreekt bij sommigen om tijdig zaken aan te leveren';
 - 'de planning constateert maar ondersteunt niet'.
- planningsperikelen worden in verband gebracht met een gebrekkige communicatie en/of informatie:
 - 'er vindt geen overleg plaats met betrokkenen over werkzaamheden en/of planning';
 - 'er is onvoldoende communicatie'
 - 'het planningssysteem biedt onvoldoende informatie';
 - 'assistenten hebben onvoldoende inzicht in planningen';
 - 'het systeem (IP) functioneert onvoldoende';
- sommige respondenten denken dat het probleem in de nabije toekomst tot het verleden zal behoren:
 - 'wijziging projectstructuur conform afspraken 18/12';
 - 'aan centralere aansturing/nieuwe projectstructuur wordt gewerkt';
 - 'nieuwe opzet verbetering planning lijkt positief';
 - 'planningsoverleg is inmiddels geregeld'.

Ook het onderwerp *informatisering* gaf aanleiding tot diverse opmerkingen:

- gebrekkige afstemming van de systemen van de verschillende accountantsdiensten (3x)
- netwerktoegang (4x). Hier worden specifiek genoemd:
 - het verschil tussen het Groninger OCenW-netwerk en het Zoetermeerse netwerk;
 - de ontoegankelijkheid van het LNV-netwerk voor niet-LNV-ers;
 - de gebrekkige toegang tot het netwerk vanuit huis;

- de gebrekkige toegankelijkheid (en gebruikersonvriendelijkheid) van het systeem van de IB-groep;
- te star vasthouden aan het OCenW-systeem terwijl systemen van andere diensten beter zijn (1x) ;
- gebrek aan maatwerk (2x);
- problemen worden niet snel genoeg opgelost, leidt tot frustratie (1x);
- onvoldoende ‘in de organisatie’ zetten van het netwerkbeheer en de netwerkbeheerder, onvoldoende scholingsmogelijkheden netwerkbeheerder (2x).

8.2 Het management

Soortgelijke vragen zijn voorgelegd met betrekking tot het management van de pilot (II.24).

Tabel II.24 Bent u tevreden of ontevreden met het werk van de onderstaande groep, team of raad?
(n=31)

	Ze er ontevreden	Ontevreden	Tevreden	Ze er tevreden	Niet bekend met werk van groep, team of raad	Geen antwoord
Managementteam	-	26%	55%	-	13%	6%
Stuurgroep	-	22%	16%	-	55%	7%
Klankbordgroep	3%	10%	26%	-	55%	7%
Ondernemingsraad	-	7%	52%	3%	36%	3%

Over het algemeen is men tevreden over het *managementteam*. De volgende kanttekeningen bij het functioneren van het team werden gemaakt:

- gebrek aan initiatief, passiviteit bij het managementteam en/of de regiomanager (4x);
- het ontbreken van een aanspreekpunt vanuit de regio voor LNV in het team; geringe betrokkenheid van het MT-lid van LNV uit Den Haag (1x);
- het managementteam informeert zich onvoldoende bij medewerkers over praktijkervaringen (1x);
- het managementteam moet zorgen voor de uitbouw van de werkgelegenheid, die in gevaar komt door reorganisaties binnen Justitie en LNV (1x).

Ten aanzien van de *stuurgroep* merken respondenten het volgende op:

- hebben de leden van de stuurgroep verborgen agenda's? Persoonlijke motieven lijken het belang van de samenwerking te overheersen. Reorganisaties bij LNV en Justitie zorgen voor onduidelijkheid (4x);
- twijfels ten aanzien van de betrokkenheid bij de samenwerking, gebrekkige informatie: wat doet en vindt de stuurgroep eigenlijk? (3x)
- kritiek op LNV, V&W en Justitie met betrekking tot de planning, de inbreng van projecten, en de personele inzet (1x).

Over de *klankbordgroep* merkten drie respondenten op dat die inmiddels zou zijn opgeheven. Twee van die drie respondenten lieten doorschemeren dat ze een grotere rol voor de klankbordgroep hadden zien weggelegd.

Over de *ondernemingsraad* zijn geen verdere opmerkingen gemaakt.

9. Cultuur

Tijdens de uitvoering van de pilot is als doelstelling toegevoegd de totstandbrenging van een gemeenschappelijke cultuur (Beleidsuitgangspunten IODAD pilot Noord). Over die cultuur en de mogelijke verschillen daarin zijn in de vragenlijst enkele vragen opgenomen.

Allereerst is gevraagd naar cultuurverschillen. (tabel II.25). Een aanzienlijke minderheid van de respondenten geeft aan dat die verschillen door de samenwerking juist duidelijker naar voren zijn gekomen. Een kleinere minderheid meent dat de verschillen zijn afgenomen.

Tabel II.25 Zijn de cultuurverschillen (dit zijn de verschillen in de wijze van omgang met collega's en klanten) afgenomen of niet? (n=31)

	Percentage
Ja, die verschillen zijn kleiner geworden	26%
Ze zijn gelijk gebleven	13%
Ze zijn door de samenwerking juist sterker op de voorgrond getreden	42%
Ik heb nooit veel van dergelijke verschillen gemerkt	19%

In de bovengenoemde notitie is een aantal kenmerken benoemd waaraan de gemeenschappelijke cultuur in het samenwerkingsverband zou moeten voldoen. Gevraagd is aan respondenten of er al iets merkbaar is van veranderingen op die terreinen (tabel II.26). Als we kijken naar de kolom 'gelijkgebleven' dan zien we dat het wellicht nog te kort dag is om grote veranderingen te verwachten. Vooral op communicatief terrein is er echter al wat vooruitgang geboekt.

Tabel II.26 Veranderingen m.b.t. gemeenschappelijke cultuurkenmerken, bij vergelijking van de huidige situatie met die van voor de samenwerking (n=31)

	Verbeterd	Gelijk-gebleven	Verslechterd	Geen antwoord
Openheid in de onderlinge communicatie	36%	55%	7%	3%
Aandacht voor (o.a. communicatieve) vaardigheden van medewerkers naast kennisvaardigheden	26%	71%	-	3%
Gelijkwaardigheid van medewerkers	19%	71%	7%	3%
Ruimte voor kritiek	19%	71%	3%	7%
Betrokkenheid van alle niveaus bij het reilen en zeilen van de organisatie	10%	71%	16%	3%
Voorop staan van de teamprestatie	3%	77%	16%	3%

-0-0-0-0-0-